

تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق / دراسة استطلاعية في شركة بغداد للمشروبات الغازية

م. جهان سلمان علاوي
الجامعة التقنية الوسطى / معهد الادارة التقني

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.i127.96>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/3/8

تأريخ أستلام البحث : 2021/1/27

المستخلص :

تعد القرارات المعرفية منجها للشركات ، لما تتميز به البيئة الخارجية من تغيرات سريعة فضلا عن المنافسة الشديدة ، لذلك فإن قيمة القدرات الحالية داخل الشركة سوف تتلاشى بسرعة مما يؤدي الى نقص القدرة التنافسية ، فمن الضروري للشركات التركيز على تطوير قدراتها المعرفية باستمرار لتحقيق النمو والبقاء في السوق . يهدف البحث الى اختبار تأثير القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق . وتم استخدام استمارة الاستبيان اداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة البحث المتمثلة بالمديرين ومسؤولي الاقسام والشعب البالغ عددهم (32 فردا) في شركة بغداد للمشروبات الغازية . وبأستخدام البرنامج الاحصائي SPSS اصدار 23 لتحليل نتائج البحث ، قد تم التوصل الى عدة نتائج منها وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثيرين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق . ومن اهم توصيات البحث زيادة اهتمام الشركة بالقدرات الثقافية وان يكون توجهها نحو الابتكار المستمر من اجل تحقيق النمو والخروج من المحيطات الحمراء والمنافسين ، وان تعزيز القدرات المعرفية وفهم تأثير الثقافة التنظيمية سيعزز استجابة الشركة للتعديلات البيئية .

الكلمات المفتاحية : القدرات المعرفية ، استراتيجية المحيط الأزرق



مجلة الادارة والاقتصاد
مجلد 46 / العدد 127 / اذار / 2021
الصفحات : 72-91

المحور الاول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

❖ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تعمل الشركات في بيئة عالمية تتميز بالتغيرات السريعة والتقدم التكنولوجي وتغير احتياجات الزبائن وزيادة المنافسة. لذا لكي تتمكن الشركات من البقاء في هذه البيئة المتغيرة، يجب تعزيز قدرتها على تعلم الممارسات والتقنيات الجديدة وتحسين ادائها باستمرار والنجاح التنظيمي طويل الامد. لذلك تحاول الشركات تبني مناهج عمل جديدة منها القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق، حيث تمكن القدرات المعرفية على استخدام الموارد لاداء المهام والانشطة بكفاءة وفاعلية، فالموارد القيمة النادرة والفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال ستكون قادره على تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق. وبذلك تحولت استراتيجية الشركات من البسيطة التي تعتمد على إستراتيجيات قيادة التكلفة او التميز او التركيز إلى شركات ذات إستراتيجيات معقدة تقوم على فكرة الابتكار والابداع وقيادة السوق ويتم ذلك بايجاد اسواق جديدة، زبائن جدد وهذا ما تضمنته أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، الاستراتيجية البسيطة يلائمها القدرات البسيطة أما الإستراتيجيات المعقدة فأصبحت بحاجة الى قدرات معرفية من أجل تحقيق هذه الاستراتيجيات.

وبذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالاتي " كيف يمكن للقدرات المعرفية أن تحقق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق؟" التي تنبثق منها الاسئلة الفرعية الآتية:

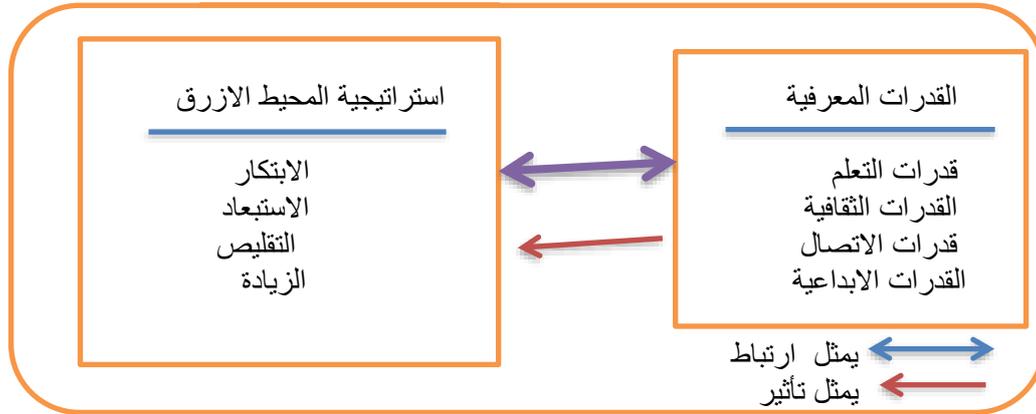
1. ماهو واقع متغيرات القدرات المعرفية في شركة بغداد للمشروبات الغازية؟
2. ما مدى توافر استراتيجية المحيط الأزرق بمتغيراتها (الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة) في الشركة المبحوثة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق؟
4. الى اي مدى تؤثر ابعاد القدرات المعرفية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية) في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق؟

ثانياً: أهمية البحث: يبرز أهمية البحث من الجانب المعرفي من أهمية الموضوع المبحوث، وخاصة بتشخيص مدى إدراك عينة البحث لأهمية القدرات المعرفية ومدى توافرها لديهم، بالإضافة الى ما يمثله البحث في الجانب النظري من أضافه علمية الى المكتبة في موضوع بالغ الأهمية، إذ ان استراتيجية المحيط الأزرق تعد توجهاً جديداً، تعمل على المدى البعيد اكتشاف اسواق جديدة والتخلص من المنافسة في المحيطات الحمراء وبذلك تحقيق النمو والبقاء والحفاظ على مركزها في السوق ويتم ذلك بالاستفادة من القدرات المعرفية في الشركة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

ثالثاً: اهداف البحث

1. التعرف على مستوى القدرات المعرفية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية) في شركة بغداد للمشروبات الغازية؟
2. التعرف على مدى تطبيق ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة؟
3. التعرف على دور القدرات المعرفية في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق؟
4. اختبار العلاقة بين متغيرات القدرات المعرفية بابعادها (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية) واستراتيجية المحيط الأزرق.
5. دراسة اثر متغيرات القدرات المعرفية بابعادها (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية) في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.

رابعاً: **مخطط البحث الفرضي**: يمكن تمثيل مخطط البحث الفرضي للبحث بالشكل الآتي:



شكل (1) نموذج البحث

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين القدرات المعرفية بأبعادها (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية) (منفردة ومجموعة) و ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة) (منفردة ومجموعة) في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

الفرضية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القدرات المعرفية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية) (منفردة ومجموعة) و ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة) (منفردة ومجموعة) في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: تم اختيار شركة بغداد للمشروبات الغازية.
2. الحدود الزمانية: امتدت فترة البحث بين توزيع استمارة الاستبيان وتحليلها للفترة من (2020/10/10 - 2021/1/1).
3. الحدود البشرية: تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث المتمثلة القيادات العليا من (المديرين، رؤساء الأقسام والشعب) في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

سابعاً: **منهج البحث**: يعتمد اختيار منهج البحث على موضوع البحث وأهدافه، لذا قد اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها لكشف العلاقات والاثار بين متغيرات البحث.

ثامناً: وسائل جمع البيانات

1. الجانب النظري: اعتمدت الباحثة على المصادر العربية والأجنبية التي تشتمل على الدوريات والرسائل والاطاريح من شبكة الانترنت.
2. الجانب العملي: ان مصادر الجانب العملي كانت كالاتي وهي:
 - أ. الزيارات الميدانية: تم إجراء عدداً من الزيارات الميدانية في شركة بغداد للمشروبات الغازية للتعرف على واقع العمل ومعرفة القدرات المعرفية التي تمتلكها والتي من الممكن ان تساهم في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.
 - ب. الأستبانة: اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان لكونها أداة البحث الرئيسية المناسبة في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث. تضمنت الأستبانة ثلاثة أجزاء حيث تمثل الجزء الأول المعلومات التعريفية لعينة البحث. اما الجزء الثاني فيها بالمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وهما المتغير المستقل (القدرات المعرفية) التي ضمت 20 فقرة موزعة على متغيراتها الفرعية وهي (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الإبداعية) (Ye Ning et al,2006)(الكبيسي,2019). اما الجزء الثالث فقد تضمن المتغير التابع (استراتيجية المحيط الأزرق) الذي يحوي على 20 فقرة موزعة على متغيراتها الفرعية وهي (الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة) (Suhendi,2020)(الغوانمة,2019)(الحوارني,2017). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التي اعطيت الاوزان الآتية:

جدول (1) مقياس الاستبانة

المقياس	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر : اعداد الباحثة

1.2 اختبار صدق وثبات الاستبانة

1.1.2 اختبار الصدق : للتأكد من الصدق الظاهري وزعت استبانة الاستبيان على مجموعة من الاساتذة الاختصاص كما في الملحق (1) وتم تعديل فقرات الاستبانة بأجراء الحذف والاضافة بناءً على ملاحظاتهم.

2.1.2 اختبار الثبات: استخدم البرنامج الاحصائي spss اصدار 23 لاستخراج معامل الثبات كرونباخ ألفا التي بلغت قيمتها 0.986 هذا يعني ثبات الاستبانة بمقدار 98.6% وهي نسبة عالية جداً.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث: تمثل مجتمع البحث شركة بغداد للمحروقات الغازية لكونها من الشركات المتميزة في السوق. اما عينة البحث فشملت المديرين ومسؤولي الاقسام والشعب البالغ عددهم (32) مستجيباً في الشركة المبحوثة.

عاشراً : الادوات والوسائل الاحصائية المستخدمة:

- 1- الوسط الحسابي: استخدم للتعرف على مستوى كل متغير من متغيرات البحث.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت.
- 3- معامل كرومباخ (الفا) لبيان فاعلية المقياس.
- 4- معامل ارتباط سبيرمان لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث .
- 5- الانحدار الخطي البسيط، اختبارا (F) (T) .

❖ الدراسات السابقة

اولاً : الدراسات الخاصة بمتغير القدرات المعرفية

1. Hammami ,et al,2021

"Impact of Knowledge Capabilities on Organisational Performance in the Private Sector in Oman: An SEM Approach Using Path Analysis".

"تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي في القطاع الخاص في عمان" يهدف البحث الى دراسة تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنظيمي للشركات الخاصة في عمان. تم تطوير عشر فرضيات تربط أبعاد القدرات المعرفية التنظيمية (التكنولوجية والثقافية والإدارية والتعاونية) بجوانب الأداء. واستخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرضيات. ومن استنتاجات البحث بأن القدرات الإدارية تلعب دوراً مهماً وذات تأثير إيجابي على تحسين الأداء. ومن توصيات البحث ضرورة تطوير نظام لإدارة المعرفة الإنتاجية في بيئة الأعمال وتبسيط الضوء على الاستثمار الجيد لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف العمل.

2 . Ye Ning et al,2006

"Knowledge Capability: A Definition and Research Model"

"القدرة المعرفية: التعريف والانموذج البحثي"

يستند البحث وجهة نظر القدرة الديناميكية والرؤية القائمة على المعرفة، يستعرض البحث تعريف أبعاد القدرة المعرفية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات الاتصال، القدرات الابداعية). يفترض البحث ان القدرة المعرفية تشمل كل من أصول المعرفة والقدرات التشغيلية المعرفية، وأن القدرة المعرفية هي ديناميكية، أي أنها تتغير مع تغير البيئة. اعتمد الباحثون على انموذج مقترح من الدراسات التجريبية حول تأثير القدرة المعرفية على أداء المنظمة. توصل الباحثون الى ضرورة تطبيق هذا الانموذج في مختلف القطاعات.

ثانياً: الدراسات الخاصة بمتغير استراتيجيات المحيط الأزرق

1. Ramli, Anis Safwan (2020)

"The empirical evidence of value innovation through the implementation of national blue ocean strategy (NBOS) in the Malaysian public sector."

"الأدلة التجريبية من قيمة الابتكار من خلال تنفيذ استراتيجيات وطنية المحيطات الزرقاء (NBOS) في القطاع العام الماليزي"

تركز هذه الدراسة على دراسة تطبيق إطار العمل الأربعة (الاستبعاد ، والتقليص، الزيادة ، والإبتكار) ومعرفة العلاقة بين ابتكار القيمة والابعاد الأربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق. يتم تصوير الإطار المفاهيمي من خلال

وجود إطار عمل أربعة بعدها متغيرات مستقلة (حذف، تقليل، زيادة وابتكار)، وابتكار القيمة هو متغير تابع والمعرفة متغير وسيط. استخدم استمارة الاستبيان التي وزعت على 210 فرداً على 13 شركة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. ومن اهم استنتاجات الدراسة أن الابعاد الاربعة لاستراتيجية المحيط الأزرق تلعب دوراً مهماً في خلق القيمة.

2 . Sakdiyah & Hidayah (2020)

" Blue Ocean Strategy in a Creative Industry Environment: A Madura Batik Tulis Context "

"استراتيجية المحيط الأزرق في بيئة الصناعة الإبداعية"

يهدف البحث لمعرفة الاستراتيجيات المستخدمة في تطوير الاعمال ومعرفة تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق في تطوير الصناعات الإبداعية. منهج البحث المستخدم هو المنهج الوصفي. ومن نتائج البحث أنه يمكن تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بنسبة 50%، وتم تحديد أربع خطوات لإطار عمل إستراتيجية المحيط الأزرق هي القضاء على العوامل التي تحد من تطوير الصناعة الإبداعية، والتقليل، وزيادة والابتكار.

3.Suhendi,2020

"IMPLEMENTATION OF BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) AT PT. ANEKA DIGITAL SUKSESINDO IN THE EFFORT TO INCREASE THE COMPETITIVE ADVANTAGE AGAINST THE COMPETITORSi"

"تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق لزيادة الميزة التنافسية"

تهدف هذه الدراسة إلى شرح تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في محاولة لتحسين الميزة التنافسية وأيضاً لتحديد ظروف البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحليل SWOT أي القوة والضعف والفرص والتهديدات. استخدم المنهج الوصفي في البحث. ومن استنتاجات البحث ان تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق بابعادها(الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة) في الشركة يسمح للخروج من حدود السوق وفتح أسواق جديدة مختلفة عن الأسواق التقليدية (التي كانت موجودة فيها).

المحور الثاني/ الاطار النظري

أولاً: القدرات المعرفية

1. مفهوم القدرات المعرفية: يعود بداية استخدام مصطلح القدرات المعرفية الى اعمال كلاً من(King,2003)(Daws,2000) وهي مرادفة لعدة مصطلحات منها القدرات الدينامية والقدرات المعرفية الدينامية والقدرات الاستيعابية واستراتيجية المعرفة.

ينظر الى العمل المعرفي على انه كيان معقد يعتمد على قدرة الشركة على تحدي الحاجة الى التغييرات لتحقيق ميزة تنافسية. لذا يتطلب من الشركة ان تتعد عن قدرات المعرفة الحالية واكتساب المعرفة الخارجية لمواجهة التحديات الخارجية التي تشمل الاضطرابات التكنولوجية والتعقيد البيئي او التحديات الداخلية التي تنتج عن القواعد والاجراءات الروتينية التي تروج لها الشركة بعدها ثقافة تنظيمية، لذلك اقترح مفهوم القدرات المعرفية لاكتساب المعرفة للتعامل بشكل افضل مع البيئات سريعة التغيير والتكيف معها(Khaksar et al., 2020:1).

عرفت القدرات على انها قدرة الشركة على اداء مجموعة منسقة من المهام باستخدام الموارد التنظيمية لتحقيق نتائج معينة(Evans et al., 2017:5). اما (Attia & Salama, 2018:2) عرفا القدرات على انها القدرة على استخدام الموارد لاداء المهام والانشطة، فالشركات ذات الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال سوف تكون قادرة على تحقيق استراتيجيات خلق القيمة التي لا يمكن تكرارها بسهولة من قبل المنافسين. وعرفت القدرات على انها كيفية قيام الشركة بتوزيع الموارد لتوليد القيمة وتحقيق الاهداف التنظيمية. اما المعرفة فقد عرفت على انها قدرة العمل بفاعلية (Yang & Chen, 2007:97).

عرفت القدرات الدينامية على انها اكتساب المعرفة للتعامل بشكل افضل مع البيئات سريعة التغيير والتكيف معها(Khaksar et al.,2020: 5). ويستخدم مفهوم القدرات الدينامية للتأكيد على القدرة الادارية لشركة معينة لاستخدام مواردها الاستراتيجية بكفاءة لاقتناص الفرص لنجاح الاعمال (BEJINARU, 2017:577). وعرفت ايضاً على انها القدرة على دمج وبناء واعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواكبة التغيير السريع في البيئة (Faccin et al., 2019:10) (Leih & Teece, 2016:187). ان القدرات المعرفية لديها القدرة العملية على تحويل المعرفة المخزونه التي تكون على شكل اجراءات تشغيل معيارية، واجراءات روتينية الى معرفة تنظيمية وخبرة وتجربة في جميع اجزاء الشركة (Pandey & Dutta, 2013:427).

2: أهمية القدرات المعرفية: تعد القدرات المعرفية في صميم أعمال الشركات، لان السوق والبيئة التنافسية لجميع الشركات تتغير بسرعة لذلك فإن قيمة القدرات الحالية تتلاشى بسرعة مما يؤدي الى ضعف في القدرة التنافسية، فمن الضروري للشركات التركيز على تطوير قدراتها المعرفية بشكل مستمر، لذا يجب ان يتركز التطوير التنظيمي على التعزيز المستمر للقدرات المعرفية، كأساس للفاعلية التنظيمية لجميع المجالات (Dawson, 2000:4). يمكن تلخيص أهمية القدرات المعرفية بالاتي:

- أ- تساعد الشركات على التغلب على المنافسة الشديدة في الصناعة، حيث يجد المنافسون صعوبة في تقليد قدرات الشركة، ذلك من شأنه ان يساعد الشركة على العمل بفاعلية لتحسين اداء الاعمال وربما تحسين اهتمام الزبائن بمنتجات وخدمات الشركة (Yee & Eze, 2012:290).
- ب- تعد من افضل الممارسات في تعزيز الاداء وذلك من خلال تعديل وزيادة واعادة توجيه الموارد الحالية بشكل يكون اكثر فاعلية واهمية في المستقبل (Leih & Teece, 2016:187).
- ت- ان قدرة الشركة على تحديد واستيعاب واستخدام المعرفة له دور مهم لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- ث- توفر القدرات المعرفية روابط مع الزبائن وتوقع التغييرات في تفضيلاتهم، وانشاء والحفاظ على علاقات دائمة مع الزبائن (Y. I. F. Yang, 2008:1271).
- ج- ان تعزيز القدرات المعرفية وفهم تأثير الثقافة التنظيمية سوف يعزز استجابة الشركات للتغييرات والتعقيدات البيئية (Khaksar et al., 2020:1).
- ح- يمكن عد القدرات المعرفية على انها قدرات فوقية بإمكانها تطوير القدرات التنظيمية الاخرى ذات الترتيب الادنى، وبذلك تتمتع القدرات المعرفية بتأثير أكبر على الاداء التنظيمي للشركة (Dawson, 2000:4).

3: ابعاد القدرات المعرفية

أ- قدرات التعلم: التعلم هو طريقة أساسية قائمة ومتطورة في عصر اقتصاد المعرفة، كلما ازدادت اللاتأكد في البيئة التنافسية زادت أهمية قدرات التعلم. تحاول جميع الشركات على زيادة التعلم، إلا أن بعضها هو الذي ينجح (Ning et al., 2006:334). عرفت قدرات التعلم على انها قدرة الشركة على معالجة المعرفة، أي القدرة على إنشاء واكتساب ونقل ودمج المعرفة وأيضاً تعديل السلوك ليعكس الوضع المعرفي الجديد، بهدف تحسين التنظيم (Chen et al., 2012:5). وعرفت أيضاً على انها قدرة الشركة على استيعاب وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها لتطوير منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية، وزيادة الانتاجية (Gomes & Wojahn, 2017:165).

ب- القدرات الثقافية: تشير القدرات الثقافية الى رؤية الشركة وقيمها، ومواقفها تجاه التعلم ونقل المعرفة. اذ انه افضل ممارسات ادارة المعرفة سوف تفشل اذا لم تكن للشركة ثقافة تتقبل التغيير بسهولة (Pandey & Dutta, 2013:437). ان الثقافة التعاونية والتعاقدية هي شرط اساسي مهم لدفع الميل الى المشاركة العالية للمعرفة، فإن الثقافة التي تركز على المعرفة هي عامل فعال للتعلم، بذلك فان فاعلية الثقافة التنظيمية هي احدى القدرات الحاسمة التي تؤثر على بقاء الشركة ونجاحها (C. Yang & Chen, 2007:99).

ت- قدرات الاتصال: التحدي الكبير لأي الشركة هو تسهيل عملية تبادل المعرفة من داخل وخارج الشركة. تُعد تقنية المعلومات أداة تمكين جيدة وتستخدمها العديد من الشركات لمشاركة المعلومات عبر الاقسام الوظيفية. تعد مواقع الإنترنت ولوحات الإعلانات والبريد الإلكتروني من الأجهزة الشائعة في المؤسسات لتبادل المعلومات. يلعب الاتصال دوراً في الابتكار في البيئات الدينامية اذ يجب على الشركات تشجيع القنوات الرسمية وغير الرسمية على حد سواء لتبادل المعلومات. يمكن للشبكات غير الرسمية أن تكون مستودعات كبيرة للمعلومات وكذلك منابع للابتكار (Ning et al., 2006:336).

ث- القدرات الابداعية: هي انعكاس للقدرات التي تشمل القدرة على الابداع الإداري، والقدرة على الابداع الهيكلي والقدرة على ابداع القيمة. يشمل الابداع الإداري ابتكار الأفكار الإدارية، والابتكار في الأسلوب الإداري، والابتكار في التكتيكات الإدارية، وابتكار النظام الإداري، وابتكار النمط الإداري، إلخ. ويمكن أن يؤثر الهيكل على القدرة المعرفية بشكل مباشر، اذ يمكن للهيكل المرن أن يجعل القدرة المعرفية أكثر كفاءة وبالتالي يمكن تعزيز الميزة التنافسية بسهولة أكبر. اما ابداع القيمة هي فكرة جديدة تجذب الزبائن من خلال خلق المزيد من القيمة لهم وليس من خلال تحسين القدرة التنافسية التقنية فقط (Ning et al., 2006:337).

ثانياً: استراتيجية المحيط الأزرق

1: مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق: ان التنافسية والصراع التنافسي قديم قدم الاعمال التجارية نفسها، وان الاستراتيجية ليس ظاهرة جديدة من حيث تطبيق المناهج الاستراتيجية الفردية، ولكن نتيجة النمو والتغييرات التكنولوجية، والعولمة في بيئة الأعمال، والمنافسة الشديدة، اثرت هذه التغييرات الكبيرة في البيئة الخارجية على قدرة الاستجابة لها والفاعلية في تطوير استراتيجية طويلة الامد (Heijden, 2006: 11).

وصفت استراتيجية المحيط الأزرق ان عامل النجاح للشركات هو "جعل المنافسة غير ذات علاقة"، ووجهة النظر هذه أعادت بناء النظريات التنافسية التقليدية. إذ إن استراتيجية المحيط الأزرق تخلق الطلب وتتجنب المنافسة وذلك باتباع منهج معين لتحقيق النجاح للشركات (M. Shafiq et al., 2017:75).

أسس فكرة استراتيجية المحيط الأزرق كل من (Mauborgne & Kim) في عام 2004 ، وقد بنيت على فكرة إنشاء أسواق جديدة حيث تكون المنافسة غير ذات صلة وتحقيق فرصة للنمو وتحقيق الأرباح (Ihaddi, 2014:126). وفي عام (2005) كل من (Mauborgne & Kim) قدما كتابهما بعنوان (Blue Ocean Strategy) ، الذي كان الأكثر مبيعاً في عام 2005، إذ تم بيع أكثر من مليوني نسخة وتم ترجمته لـ 43 لغة في خمسة قارات، وتم تصنيفه بأنه أحد أفضل 10 كتب من قبل شركة أمازون، يحتوي هذا الكتاب على أبحاث لأكثر من 100 عام و30 قطاع في 150 حركة استراتيجية، وتوفر أطراً وادوات تحليلية لبناء سوق عمل جديدة والدخول إليها (Rahman & Choudhury, 2018: 187) (Al Bayrakaat & Beybur, 2018: 187) (Dvorak & Razova, 2018:143). يمكن للشركات مواصلة أعمالها في خيارين مختلفين في السوق الخيار الأول: هو السوق الحالي حيث توجد منافسة (استراتيجية المحيط الأحمر). والآخرى هي الأسواق الجديدة التي يمكن انشاءها من خلال استراتيجيات تجعل المنافسة ليست لها معنى، بدلاً من التنافس مع المنافسين (Al Bayrakaat & Beybur, 2018: 187). بمعنى آخر ان الشركات تقرر ما اذا كانت ستبقى في السوق الحالية او ان تبحث عن فرص لانشاء اسواق جديدة باتباع استراتيجية المحيط الأزرق (Gündüz, 2018:4). حيث تقوم بتغيير مواردها والتسويق واجراء تعديلات في المنتجات والخدمات التي تقدمها كافة لتميزها عن بقية الشركات الأخرى التي تتنافس معها في السوق (Au & Tucher, 2018: 93). تتحدى استراتيجية المحيط الأزرق الشركات لخلق مساحة سوق خاصة بها مع عرض قيمة جديدة للزبائن من الصعب على المنافسين تقليدها والتنافس معها في السوق نفسه (Sitinjak et al., 2018:204). يساعد معرفة مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق من قبل ريادي الاعمال على تعديل نموذج أعمالهم، وإعادة تحديد المنتج او الخدمة التي يقدمها، وزيادة حدود السوق المستهدفة، وتنفيذ أعماله بفاعلية. ان استراتيجية المحيط الأزرق هي ابتكار القيمة التي يمكن الحصول عليها من خلال التمايز والكلفة المنخفضة لانتاج قيمة مضافة للزبائن والشركات (Suci et al., 2020:56-57). تخلق استراتيجية المحيط الأزرق مساحة سوق لا جدال فيها من خلال ابتكار القيمة، لا تتنافس الشركات الأخرى للحصول على حصة في السوق وانما لايجاد أسواقاً جديدة وابتكار القيمة للزبائن والشركة (M. Shafiq et al., 2017:76). يعد المحيط الأزرق مساحة السوق غير المعروفة والتي تدل على جميع الصناعات الغير موجودة اليوم "استراتيجية المحيط الأزرق تحدد زبائن جدد وتخلق اسواقاً جديدة تتجاوز حدود الصناعات القائمة، ويتم ذلك من خلال مساحة السوق الغير مستغلة، وخلق الطلب، وفرص عالية للنمو وتحقيق محيطاً أزرقاً مربحاً (Paliwal & Singh, 2020:2785). وعرفت استراتيجية المحيط الأزرق بأنها نمط ثابت من التفكير الاستراتيجي وراء انشاء اسواق وصناعات جديدة، إذ يتم انشاء الطلب بدلاً من المحاربة للحصول عليه (Muhammad Shafiq et al., 2018:1077). منطق استراتيجية المحيط الأزرق هو الابتكار مع القيمة اي انها تخلق قيمة للمشتري والشركة ولا تتبع المنافسين ولا تتنازع في السوق بل تخلق مصدراً جديداً للطلب (Vieira & Ferreira, 2017:2).

2. استراتيجية المحيط الأحمر والمحيط الأزرق: يوجد نوعان رئيسان من المناهج هما المحيط الأحمر (الهيكلية) والمحيط الأزرق (إعادة البناء) والتي تقع بينهما (الجاذبية الاقتصادية، وقدرات الشركات، توجه استراتيجية الشركة نحو المنافسة والابتكار)، يستدعي المنهج الهيكلية (المحيط الأحمر) منهجاً منخفض الكلفة او التمايز اما المحيط الأزرق يعالج كلاهما (Rahman & Choudhury, 2019:54).

في مجال استراتيجية الأعمال، يُطلق على الأسواق المزدهمة اسم "المحيطات الحمراء"، وهي الأماكن التي تكون فيها المياه التشغيلية مشبعة بدماء الحرب التنافسية (Priilaid et al., 2020:92). سمي المحيط الأحمر من قبل (Kim & Mauborgne) لانها تعكس شدة المنافسة في الاسواق (دم المنافسة الحادة) (Gündüz, 2018:2) (Al Bayrakaat & Beybur, 2018: 187)، إذ ان المحيط الأحمر هو السوق المعروف المكتظ حيث يتم تحديد حدود الصناعة وقبولها وقواعد التنافسية معروفة. اما المحيط الأزرق هو مساحة سوق غير معروفة بلا منازع بدون منافسة، بعيد عن حدود الصناعة التقليدية بحيث تخلق صناعة جديدة (Rahman & Choudhury, 2019:54) (Priilaid et al., 2020:93). في المحيط الأحمر وفقاً لـ (Kim & Mauborgne, 2005) تتنافس الشركات باستمرار لشراء اسهم صغيرة من السوق ويحاولون تخفيض الاسعار والتكاليف للتخلص من منافسيهم، ونتيجة لذلك تقل الشركات ربحيتها وترتكز على المنافسة بدلاً من المجالات الأخرى (Al Bayrakaat & Beybur, 2018: 187). الشركات في المحيط الأحمر تقدم منتجات وخدمات مماثلة بأسعار مماثلة، وتستخدم استراتيجيات التجزئة، المنافسة في المحيط الأحمر شرسة للغاية بالنسبة لمعظم المشاريع الصغيرة للتنافس، إذ ليس لديها الموارد المالية والبشرية اللازمة

للتعاطي مع الشركات الكبيرة التي تتواجد فيها موارد مالية وبشرية ضخمة ومن المستحيل ان تكون المشاريع الصغيرة رائدة في الاسعار او في تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات في اسواق المحيط الاحمر لان التكاليف تكون مرتفعة (93: Au & Tucker,2018). يجب ان تكون الشركات مختلفة عن منافسيها في طريقها الى المحيط الأزرق، لهذا من الضروري معرفة الشركات ما هي متطلبات الزبائن وما هي رغباتهم لكي تتمكن الشركات في انشاء اسواق جديدة تحدد استراتيجيتها بدلاً من الاسواق التي تحدها الشركات الاخرى والتي يتعين التصرف وفقاً للاستراتيجيات التنافسية (188: AL Bayrakaat & Beybur,2018)، يوضح الجدول ادناه مقارنة بين استراتيجيات المحيط الاحمر واستراتيجيات المحيط الأزرق:

جدول (2)

مقارنة بين استراتيجيات المحيط الاحمر واستراتيجيات المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الاحمر	استراتيجية المحيط الأزرق
1 التنافس في منطقة السوق الحالية	التنافس في منطقة السوق الغير متنازع عليها
2 التغلب على المنافسة	المنافسة ليس لها مبرر
3 يستخدم الطلب الحالي نفسه مع تغيير الكلفة/القيمة	خلق طلب جديد والحفاظ عليه، كسر المفاضلة بين الكلفة/القيمة
4 التميز بين نظام العمل بأكمله	موائمة النظام بالكامل مع أنشطة الشركة
5 موائمة نظام أنشطة الاعمال بأكمله مع الخيار الاستراتيجي بين الكلفة المنخفضة والتمايز	التمايز والكلفة المنخفضة

1. ALBAYRAKaa†, Gamze & BEYBURab Mustafa," In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey", Journal of EconomicsBibliography, Volume 5 September 2018 Issue,p:188.
2. Gunduz,2018:2(Gündüz, 2018:2) Gündüz, Ş. (2018)." Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game". *Journal of Human Sciences*, 15(1), 1. P:2.
3. (M. Shafiq et al., 2017)(M. Shafiq et al., 2017)(M. Shafiq et al., 2017)(M. Shafiq et al., 2017) Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. I., & Rashid, M. (2017)." Relationship Of Blue Ocean Strategy And Innovation Performamce, An Emperical Study". *City University Research Journal*, 26(2), 74–80.,p:75.

3: اهمية استراتيجيات المحيط الأزرق ومميزاتها: ان الاساس الذي بنى عليه استراتيجيات المحيط الأزرق هو ارضاء الزبائن من خلال ابتكار القيمة، وبناء مساحة سوق لا جدال فيه، لا تقتصر الحصول على حصتها السوقية مع المنظمات الاخرى، ولكن اكتشاف اسواق جديدة مبتكرة ذات قيمة للزبائن والشركات (Rahman & Choudhury,2019: 53). حيث ان استراتيجيات المحيط الأزرق تغير استراتيجيات الشركات من خلق القيمة الى ابتكارها الذي يسعى الى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة في وقت واحد (Gündüz, 2018:4). تعد استراتيجيات المحيط الأزرق استراتيجيات تسويق تنافسية وحديثة، تؤدي إلى تحقيق النمو والارباح للشركات (من خلال خلق طلب جديد وفتح مساحة لأسواق جديدة خالية من النزاعات والتي لم تتلوث باللون الأحمر (لون المنافسة الدموية)، وكذلك استعدادها للنمو. تم استخدام استراتيجيات المحيط الأزرق من قبل عدد من الباحثين في عدد من البلدان حول العالم ووجد أنها استراتيجيات جيدة لخلق سوق خالٍ من النزاعات التنافسية. قارن استراتيجيات المحيط الأزرق باستراتيجيات أخرى ووجدت أن استراتيجيات المحيط الأزرق لها ميزة في تحديد السوق بشكل أكثر وضوحاً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى. تمكن استراتيجيات المحيط الأزرق المديرين من امتلاك قيمة فريدة للمستهلكين وخلق المزيد من القيمة (141,142: Alghamdi, 2016). من مميزات استراتيجيات المحيط الأزرق توفير قيمة مضافة للابتكار والتميز، وتطوير قطاعات جديدة في السوق، وصنع علامة تجارية وتجديدها وإنشاء قنوات توزيع و تحالفات استراتيجياتية (216: Bagheri et al., 2013).

4: مبادئ استراتيجيات المحيط الأزرق:

المساهمة الرئيسية لمنهج استراتيجيات المحيط الأزرق هي تحديد ستة مبادئ تؤدي الى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات ومن النقاط الرئيسية هي انشاء صورة استراتيجياتية للسوق الحالية والتي سوف تسمح بتوسيع حدود السوق القائمة واكتشاف الخصائص المشتركة لغير زبائن الشركة (144: Dvorak & Razova, 2018). فقد حدد كلاً من (Ellinger et al., 2020:3) (Rahman & Choudhury,2019:) (53: Muhammad Shafiq et al., 2018:1077) ستة مبادئ اساسية لأي شركة الاربعة الاولى منها خاصة بصياغة المبادئ والاثان الاخرى لتنفيذها وهي:

أ. إعادة بناء حدود الصناعة. ب. عدم التركيز على الأرقام وإنما على الصورة الكبيرة. ت. الوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي. ج. حق التسلسل الاستراتيجي. ح. التغلب على العقبات الرئيسية في الشركة. خ. بناء استراتيجية للتنفيذ.

أما (Al Bayrakaat & Beybur,2018:189) اضاف مبدئ سابع لاستراتيجية المحيط الأزرق وهو:

تصميم مستويات الجودة لكل نشاط عبر سلسلة القيمة.

5. ابعاد استراتيجية المحيط الأزرق وادوات تطبيقها

طرح عدد من الكتاب والباحثين مكونات او ابعاد مختلفة لاستراتيجية المحيط الأزرق منها : (Rahman & Muhammad Shafiq et al.,) (Suci et al., 2020:57) (Choudhury,2019: 53 (2018:1077

أ. خلق مساحة في السوق بدون منازع.

ب. التغلب على المنافسة وجعلها ليست ذات صلة بها.

ت. خلق واستيعاب الطلب الجديد.

ث. كسر المقايضة بين القيمة والكلفة .

ج. تحقيق التمايز الكلفة المنخفضة.

تم تحديد اربعة اسئلة رئيسة لمعرفة الصناعة وانشاء منحى فائدة جديدة، والاسئلة كالآتي: (Lauer, 2019:58 (Muhammad Shafiq et al., 2018:1077

أ. ماهي العوامل التي تتبعها الصناعة ويجب التخلص منها؟

ب. ماهي العوامل التي يجب تخفيضها؟

ت. ماهي العوامل التي يجب زيادتها اعلى بكثير من معيار الصناعة؟

ث. ماهي العوامل التي لم يتم تقديمها من قبل الصناعة والتي يجب انشاءها او تقديمها؟

اتفق كلاً من (Suci et al.,2020:57) (Gündüz, 2018:3) (Al Bayrakaat & Beybur,2018:189) (Shafiq et al, 2017:76) (Alghamdi, 2016:144) على اربعة طرق لإدارة استراتيجية المحيط الأزرق من اجل خلق قيمة جديدة، سميت بأسم (ERRC Grid) والتي تعني الاحرف الاولى مما يأتي:

أ- الاستبعاد Eliminated : القضاء على بعض العوامل السلبية الرئيسية التي ليس لها قيمة للزبائن. وهذا يعني أن الشركة تستبعد أي عمليات غير ضرورية لخفض التكاليف دون التأثير على الجودة والمبيعات والأرباح، مثل استبعاد الأفراد الذين يعرفون عمل الشركة والذين يحصلون على أجور عالية.

ب- التقليل Reduction : الحد من بعض الآثار السلبية لبعض العوامل الرئيسية والتي لا تجذب الزبائن كثيراً. وتعني أن الشركة تقطع أو تقلل من بعض عمليات الاعمال التي تعدها غير ضرورية أو غير مبررة والتي يمكن أن تساهم في تقليل التكاليف الإجمالية مع المحافظة على استقرار الأرباح وزيادة الجودة، مثل تقليل بعض الخدمات الغير ضرورية المقدمة للزبائن.

ت- الزيادة Increase : رفع او زيادة بعض المميزات الرئيسية اعلى بكثير من المعايير والتي تزيد من رضا الزبائن. تقوم ادارة الشركة بإضافة بعض الأنشطة أو الإجراءات أو المواد التي تؤدي إلى زيادة وتحسين جودة المنتجات المعروضة للزبائن، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح.

ث- الابتكار Innovation : انشاء ميزات رئيسة جديدة لم يتم توفرها من قبل والتي يمكن ان تخلق طلباً جديداً. ويعني أن الشركة تخلق وظائف ومنتجات جديدة وتخلق بيئة عمل أفضل لموظفيها. بالإضافة إلى استخدام الطرق والأساليب المبتكرة في عمليات التسويق (إنشاء منتج، إنشاء سعر، إنشاء ترويج، إنشاء توزيع).

المحور الثالث/ الاطار العملي

اولاً : تحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات البحث

1: المتغير المستقل (القدرات المعرفية): يوضح الملحق (2) نتائج تحليل اجابات افراد عينة البحث حول متغير القدرات المعرفية والذي تضمن اربعة متغيرات فرعية (قدرات التعلم، القدرات الثقافية، قدرات

الاتصال، القدرات الثقافية). حقق هذا المتغير (القدرات المعرفية) وسط حسابي موزون بلغ (4.043) بانحراف معياري (0.857) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) ما يشير الى تواجد قدرات معرفية في الشركة المبحوثة. اما متغيراتها الفرعية فكان تحليلها كالآتي:

أ- قدرات التعلم: حقق هذا المتغير بشكل اجمالي وسطاً حسابياً موزون مقداره (4.075) بانحراف معياري (0.854) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) ما يشير الى اهتمام ادارة الشركة بقدرات التعلم.

اما على مستوى الفقرات الفرعية لهذا المتغير فقد حققت الفقرة (3) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.25) ما يشير الى امتلاك الشركة خبرات متعددة يمكن استغلالها لحل مشاكلها وتطوير اعمالها وهذا يدعم تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق. اما الفقرة (4) سجلت ادنى وسط حسابي موزون بلغ (3.687) بأعلى انحراف معياري (1.225) ما يشير الى تفاوت اراء العينة حول توظيف المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج الشركة في تحسين الانتاج كماً ونوعاً، فمن خلال الزيارات الميدانية تم التعرف بان الشركة تستعين بالقدرات الخارجية في الحالات الحرجة والضرورية او عند فتح خطوط انتاجية جديدة تتطلب وجود خبرات وقدرات خارجية. هذا ما تدعمه نتائج الفقرة (2) الذي حقق اقل تشتت (اقل انحراف معياري) وهذا يدل على اتفاق اراء عينة البحث على ان الشركة تعالج مشاكلها وفق المعرفة المخزونة والمتوافرة داخل الشركة.

ب- القدرات الثقافية: حقق هذا المتغير اجمالاً وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.950) بانحراف معياري (0.911) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) ما يشير الى وجود قدرات ثقافية بمستوى فوق المتوسط في الشركة المبحوثة.

اما فيما يتعلق بنتائج الفقرات الفرعية فقد حققت الفقرة (5) اعلى وسط حسابي بلغ (4.406) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يشير الى ان الشركة تعتبر المجهزين جزء من الشركة اما الفقرتين (1) و(2) سجلت ادنى وسط حسابي موزون بلغ (3.656) مما يشير الى ضرورة زيادة الاهتمام بايجاد طرق جديدة لاداء الاعمال وتشجيع العاملين على تقديم الافكار الابداعية. اما اقل انحراف معياري فكان للفقرة (4) اذ بلغ (0.966) مما يشير الى اتفاق افراد العينة على ان الشركة تحلل الوضع الحالي في السوق وذلك لتوقع احتياجاتها في المستقبل، وهذا يدعم تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق وذلك في البحث عن مركزها في السوق والعمل على ايجاد اسواق جديدة خالية من المنافسة. اما اعلى تشتت فكان للفقرة (1) اذ بلغ انحرافها المعياري (1.153) ما يشير الى ضعف اتفاق العينة حول توجه ادارة الشركة نحو البحث الدائم عن طرائق جديدة لاداء اعمالها.

ت- قدرات الاتصال: يوضح الملحق (2) الى ان متغير قدرات الاتصال حقق وسطاً حسابياً بشكل اجمالي بلغ (4.0188) بانحراف معياري (0.876) مما يشير الى وجود قدرات الاتصال في الشركة.

اما على مستوى الفقرات اظهرت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.124)، وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وبأقل انحراف معياري (0.975) ما يشير الى اتفاق اجابات العينة حول اعتماد ادارة الشركة على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات في داخل الشركة وخارجها. اما الفقرة (4) فقد سجلت ادنى وسط حسابي موزون بلغ (3.843) بأعلى انحراف معياري (1.110) ما يشير الى تباين اراء العينة المبحوثة حول اقامة لقاءات دوية لتشارك المعرفة فيما بين العاملين والادارة، وانما تتم اللقاءات وفق متطلبات العمل اذا تطلب الامر اجتماع يتم انعقاده لمناقشة الامور المتعلقة بالعمل، اما اذا توجيهاً فيتم اعطائها لمسؤولي الاقسام والشعب لتبليغها للعاملين.

ث- القدرات الابداعية: حقق هذا المتغير اعلى وسطاً حسابياً موزوناً اجمالاً اذ بلغ (4.131) بانحراف معياري (0.905) وهو اعلى من الوسط المعياري (3) وهذا يدعم تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق وذلك لوجود القدرات الابداعية.

اما على مستوى الفقرات فكانت النتائج متقاربة وعالية تقع بين اعلى وسط حسابي موزون للفقرة (5) بلغ (4.281) بانحراف معياري (1.054) مما يشير الى اهتمام ادارة الشركة على امتلاك التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يدعمه الواقع حيث تم شراء خطوط جديدة قيد التشغيل. اما ادنى وسط حسابي موزون فكان للفقرة (1) حيث بلغ (4.093) بانحراف معياري (0.995) وهو اعلى من الوسط الفرضي ما يشير الى سعي ادارة الشركة لتحديث نظامها الاداري عند الحاجة.

اما اقل تشتت في الاجابات فكانت للفقرة (2) اذ بلغ انحرافها المعياري (0.962) ما يشير الى اتفاق عينة البحث على ان الشركة تعمل على تغيير اسلوب عملها بما يتلائم مع الموقف، فمن خلال الزيارات الميدانية تم التعرف الى ان الشركة قبل جائحة كورونا كانت تستورد مادة CO2 من الخارج القطر لكن بعد جائحة كورونا وغلق الحدود تم انتاج CO2 داخل الشركة لتجنب توقف العمل. اما الفقرة (4) المتمثلة بـ (امتلاك الادارة افكاراً تسويقية تتفوق فيها على المنافسين) سجلت اعلى انحراف معياري بلغ (1.157) ما يشير الى قلة اطلاع ادارة الشركة حول الانشطة التسويقية للمنافسين.

2: المتغير التابع (استراتيجية المحيط الأزرق)

يوضح الملحق (2) نتائج تحليل اجابات افراد عينة البحث حول متغير استراتيجية المحيط الأزرق والذي تضمن اربعة متغيرات فرعية (الابتكار، الاستبعاد، التقليل، الزيادة). حقق هذا المتغير (استراتيجية المحيط الأزرق)

على الصعيد الاجمالي وسط حسابي موزون بلغ (4.085) بانحراف معياري (0.846). وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) ما يشير الى تواجد متغيرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة. اما متغيراتها الفرعية فكان تحليلها كالآتي:

أ- متغير الابتكار: حقق هذا المتغير على الصعيد الاجمالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.943) بانحراف معياري (0.903) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ما يشير الى اهتمام ادارة الشركة بالابتكار. اما على صعيد الفقرات الفرعية فحققت الفقرة (1) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً (4.406) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يشير الى اهتمام الشركة بالابتكارات لخلق اسواق جديدة وكسب زبائن جدد. اما ادنى وسط حسابي موزون فكان للفقرة (3) اذ بلغ (3.625) باعلى انحراف معياري (1.070) مما يشير الى تباين اراء العينة حول تركيز ادارة الشركة نحو الجاذبية العاطفية لتسويق منتجاتها. اما ادنى تشتت فكان للفقرة (5) اذ بلغ انحرافها المعياري (0.965) مما يشير الى اتفاق اجابات العينة حول وجود قدرات في الشركة تعمل على تحويل الافكار الابداعية الى مخرجات مفيدة سواء منتجات او خدمات.

ب- الاستبعاد: حقق هذا المتغير على المستوى الاجمالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4) بانحراف معياري (0.876) مما يشير الى اهتمام ادارة الشركة لاستبعاد العناصر والمواد وبعض الانشطة التسويقية التي تزيد التكاليف، واستبعاد الخطوط الانتاجية والمعدات الغير ضرورية. اما على مستوى الفقرات سجلت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي موزون بلغ (4.218) وانحراف معياري (0.974) مما يشير الى قيام ادارة الشركة باستبعاد بعض العناصر في العمليات الانتاجية التي تراها غير ملائمة. اما ادنى وسط حسابي موزون فكان للفقرة (3) اذ بلغ (3.750) باعلى انحراف معياري (1.070) وهو اعلى من الوسط المعياري مما يشير الى تباين اراء العينة حول مضمون هذه الفقرة المتمثلة باستبعاد الانشطة التسويقية والترويجية باهضة الثمن.

ت- متغير التقليل: سجل هذا المتغير وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.1) وانحراف معياري (0.908) وهو اعلى من الوسط المعياري مما يشير الى اهتمام الشركة لمتغير التقليل. اما على مستوى الفقرات المنفردة فقد كانت جميع النتائج متقاربة واعلى من الوسط المعياري تقع بين اعلى وسط حسابي موزون للفقرة (3) اذ بلغ (4.250) باقل انحراف معياري (0.983) ما يشير الى اتفاق العينة على قيام الشركة بوضع خطط معينة لتقليل التكاليف الكلية من خلال تقليل التكاليف الغير ضرورية، اما ادنى انحراف معياري فكان للفقرة (1) اذ بلغ (4) بانحراف معياري (0.984) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يشير الى اهتمام الشركة باتتباع سياسة التغيير المرن لتطوير منتجاتها، اما اعلى تباين في الاجابات فكان للفقرة (2) اذ بلغ انحرافها المعياري (1.039).

ث- متغير الزيادة: حقق هذا المتغير على المستوى الاجمالي وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.293) بانحراف معياري (0.943) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير الى وجود متغير الزيادة في الشركة المبحوثة بمستوى جيد. اما على مستوى الفقرات الفرعية فحققت الفقرة (4) اعلى وسطاً حسابياً موزوناً (4.5) بأعلى انحراف معياري (1.016) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يشير الى تشتت اجابات العينة حول اهتمام الشركة بادخال تقنيات وطرق جديدة على استراتيجيات المزيج الترويجي من اجل زيادة المبيعات. اما ادنى وسط حسابي موزون فكان للفقرة (1) اذ بلغ (4.125) بانحراف معياري (0.975) مما يشير الى ضرورة زيادة الاهتمام بقنوات الاتصال مع زبائنها لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها. اما ادنى تشتت فكان للفقرة (2) اذ بلغ انحرافها المعياري (0.965) مما يشير الى اتفاق اراء العينة بشأن زيادة منافذ التوزيع لزيادة الحصة السوقية.

ثانياً / تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

لعرض اختبار الفرضية التي تنص "وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق". الجدول ادناه يبين نتائج معامل ارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين. جدول (3) نتائج تأثير متغيرات القدرات المعرفية ومتغيرات استراتيجية المحيط الأزرق

المتغير المعتمد	الابتكار	الاستبعاد	التقليل	الزيادة	اجمالي استراتيجية المحيط الأزرق
المتغير المستقل					
قدرات التعلم	0.387*	0.438*	0.680**	0.643**	0.563**
القدرات الثقافية	0.465**	0.590**	0.653**	0.500**	0.627**
قدرات الاتصال	0.583**	0.548**	0.664**	0.547**	0.663**
القدرات الابداعية	0.510**	0.610**	0.753**	0.698**	0.762**
اجمالي القدرات المعرفية					0.704**

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد الى مخرجات البرنامج الاحصائي spss ** عند مستوى معنوية 0.01 * عند مستوى معنوية 0.05

يبين الجدول (3) اعلاه، ان كافة العلاقات هي علاقات ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05; 0.01)، وتشير النتائج على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط

الأزرق (اجملاً) بلغت (0.704) وهي قيمة موجبة تشير الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) اي كلما ازدادت القدرات المعرفية ادى ذلك الى امكانية تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق. وحقت القدرات الابداعية مع استراتيجية المحيط الأزرق (اجملاً) اقوى علاقات ارتباط حيث بلغ معامل الارتباط (0.7662) عند مستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط قوي وهذا يدعم تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، إذ تتطلب هذه الاستراتيجية قدرات ابداعية تمكنها من دخول اسواق جديدة بعيداً عن المنافسة والمحيط الأحمر.

اما فيما يتعلق علاقات الارتباط بين متغيرات القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق منفردة فقد سجل متغير قدرات الاتصال اقوى علاقة ارتباط مع الابتكار بلغت (0.583) عند مستوى معنوية (0.01) وهي علاقة ارتباط متوسطة مما يشير الى دور قدرات الاتصال في تحقيق الابتكار الذي له دور في ابتكار منتجات جديدة، الابتكار في المزيج الترويجي، والابتكار في الاستجابة للزبون التي تساعد الشركة على الخروج من الاسواق المنافسة (المحيط الأحمر) الى اسواق خالية من المنافسة. وتلاه القدرات الابداعية إذ بلغ معامل الارتباط (0.510) عند مستوى معنوية (0.01). وحصلت قدرات التعلم ادنى علاقة مع الابتكار بلغت (0.387) عند مستوى معنوية (0.05) وهي علاقة ارتباط ضعيفة، ما يشير الى ان الشركة لا تولي الاهتمام الكافي بقدرات التعلم مما اثر في قوة العلاقة.

اما العلاقة مع متغير الاستبعاد فقد سجل القدرات الابداعية اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.610) عند مستوى معنوية (0.01)، ما يشير الى ان القدرات الابداعية لها دور في استبعاد المواد والانشطة غير الضرورية والتي تزيد التكاليف. وسجلت قدرات التعلم ادنى علاقة ارتباط بلغت (0.438) عند مستوى معنوية (0.05) والتي شخصت الى حاجة الشركة المبحوثة الى الاهتمام بقدرات التعلم لتمكينها من تحقيق متغير الاستبعاد.

اما العلاقة مع التقليل فقد سجل متغير القدرات الابداعية اقوى علاقة ارتباط بلغت (0.753) عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير الى اهمية القدرات الابداعية في التقليل. تبرز أهمية متغير التقليل إذ انه يساهم في تخفيض التكاليف الكلية وذلك عن طريق تقليل بعض الاجراءات الغير ضرورية في العمل التي تكلف الشركة، والعمل على تحفيز الافكار الجديدة لتطوير الشركة وللحفاظ على موقعها وتميزها في السوق. اما ادنى علاقة ارتباط كانت مع القدرات الثقافية إذ بلغت (0.653) عند مستوى معنوية (0.01)، ما يشخص ضرورة زيادة الاهتمام بالقدرات الثقافية لتحقيق متغير التقليل.

اما علاقة الارتباط بين متغيرات القدرات المعرفية ومتغير الزيادة فقد سجل اقوى علاقة ارتباط بين القدرات الابداعية ومتغير الزيادة إذ بلغت (0.698) عند مستوى معنوية (0.01) ان القدرات الابداعية تساهم في تحقيق متغير الزيادة، حيث تتمثل أهمية متغير الزيادة في زيادة بعض المواد العناصر التي لها القدرة في تحسين جودة المنتج، وطريقة العرض، وزيادة أماكن البيع، والبحث عن تلبية إحتياجات الزبائن.

اما ادنى علاقة ارتباط فكان مع القدرات الثقافية بلغت (0.500) عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير الى ضروره زيادة الاهتمام بالقدرات الثقافية لتحقيق الزيادة.

ثالثاً: تحليل اثر متغيرات القدرات المعرفية في استراتيجية المحيط الأزرق

1. تأثير المتغير المعتمد (القدرات المعرفية) في المتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق)

جدول (4) نتائج التأثير بين القدرات المعرفية و استراتيجية المحيط الأزرق

القدرات المعرفية				المتغير المستقل	
قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الثوابت	المتغير المعتمد	
12.862	165.420	%84.6	0.414	a	استراتيجية المحيط الأزرق
			0.908	B	

N:32 P:0.000

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss23)

يبين الجدول (4) ان العلاقة بين المتغير المستقل (القدرات المعرفية) والمتغير التابع (استراتيجية المحيط الأزرق) هي علاقة ذات تأثير معنوي، لان قيمة (F) المحسوبة (165.426) فيما بلغت قيمة F الجدولية (4.17) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1,30)، عندما تكون قيمة F المحسوبة اكبر من F الجدولية هذا يعني ان القدرات المعرفية تؤثر في استراتيجية المحيط الأزرق ايجابياً، وهذا يعني قبول فرضية (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق).

اظهر الاختبار ان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (84.6%) وهي نسبة مرتفعة وهذا يعني ان القدرات المعرفية تؤثر بنسبة (84.6%) في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق، اما النسبة المتبقية (15.4) هي

متغيرات اخرى لم تؤخذ في نموذج البحث. اذ بلغ معامل الخطأ (0.000) وهذا يعني ان نسبة الخطأ صفر بالالف وهي نسبة عالية.

اما معادلة الانحدار الخطي البسيط
 $\hat{y} = 0.414 + 0.908X$
 بما ان قيمة (T) المحسوبة هي (12.862) أكبر من (T) الجدولية (2.457) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان زيادة وحدة واحدة من القدرات المعرفية (X) تؤدي الى تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق (y) بمقدار (0.908) اي ان هناك تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات المعرفية واستراتيجية المحيط الأزرق.

2. تأثير متغيرات القدرات المعرفية (منفردة) في استراتيجيات المحيط الأزرق (الاجمالي)
 يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لمتغيرات القدرات المعرفية في استراتيجيات المحيط الأزرق، وبعبارة اخرى ان اي تغيير قد يحصل في متغيرات القدرات المعرفية سوف تنعكس بشكل مباشر على تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.

جدول (5)

نتائج تأثير متغيرات القدرات المعرفية في استراتيجيات المحيط الأزرق

المتغيرات المستقلة	الثوابت	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة
قدرات التعلم	A 0.425	%82.3	139.020	11.791
	B 0.898			
القدرات الثقافية	A 1.081	%67.2	61.339	7.832
	B 0.761			
قدرات الاتصال	A 0.623	%79.6	116.770	10.806
	B 0.862			
القدرات الابداعية	A 0.451	%88.6	233.697	15.286
	B 0.880			

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss
 N:32 P:0.000

أ- تأثير قدرات التعلم في استراتيجيات المحيط الأزرق: يبين الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد المعدل (R²) بلغ (%82.3) وهي علاقة قوية ما بين قدرات التعلم التي هي احد متغيرات القدرات المعرفية (المتغير المستقل) وبين استراتيجيات المحيط الأزرق (المتغير التابع)، ويوضح الجدول ايضا وجود اشارة موجبة لـ R² وهذا يشير الى ان العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية موجبة، اي ان كلما زادت القدرات المعرفية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ادى ذلك الى امكانية تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق.
 واطهر الجدول ان قيمة (F) المحسوبة (139.020) فيما بلغت قيمة F الجدولية (4.17) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1,30)، عندما تكون قيمة F المحسوبة اكبر من F الجدولية هذا يعني ان قدرات التعلم تؤثر في استراتيجيات المحيط الأزرق ايجابياً وهذا يعني قبول فرضية (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات التعلم واستراتيجيات المحيط الأزرق). بلغ معامل الخطأ (0.000) وهذا يعني ان نسبة الخطأ صفر بالالف وهي نسبة عالية.

اما معادلة الانحدار الخطي البسيط
 $\hat{y} = 0.425 + 0.898X$
 بلغت قيمة T المحسوبة (11.791) وهي اعلى من قيمة T الجدولية البالغة (2.457) عند مستوى معنوية (0.01). وبلغت قيمة B (0.898) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يشير الى وجود علاقة وتأثيرية وتفسيرية بين قدرات التعلم والمتغير التابع (استراتيجيات المحيط الأزرق)، وقيمة a معامل الانحدار (0.425) وهي قيمة موجبة، وهذا يعني ان زيادة قدرات التعلم بقيمة واحدة تؤدي الى تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق بمقدار (0.898).

ب- تأثير القدرات الثقافية في استراتيجيات المحيط الأزرق: يبين الجدول (5) ان معامل التحديد R² هي (%67.2) وهي نسبة جيدة نوعا ما بين القدرات الثقافية واستراتيجيات المحيط الأزرق، وان اشارة R² موجبة ما يشير الى وجود علاقة ايجابية موجبة وهذا يعني ان القدرات الثقافية تؤثر في تحقيق استراتيجيات المحيط الأزرق بنسبة (%67.2) اما النسبة الباقية (%32.8) هي متغيرات اخرى لم تؤخذ في البحث.
 اما قيمة F المحسوبة (61.339) هي اكبر من قيمة F الجدولية (4.17) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1,30)، وهذا يدل على ان القدرات الثقافية تؤثر ايجابياً باستراتيجيات المحيط الأزرق. وهذا يعني قبول فرضية (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الثقافية واستراتيجيات المحيط الأزرق).

معادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $\hat{y} = 1.081 + 0.761X$

وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة من القدرات المعرفية يؤدي الى تغيير مقدارة (0.761) في استراتيجية المحيط الأزرق.

ت- تأثير قدرات الاتصال في استراتيجية المحيط الأزرق: يتضح من الجدول (5) ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان (معامل التحديد R^2) بلغ (79.6%) وهذا يعني ان نسبة تأثير قدرات الاتصال (79.6) في استراتيجية المحيط الأزرق وهي نسبة عالية اما النسبة المتبقية هي عوامل غير معروفة لم تؤخذ في البحث. اما قيمة F المحسوبة (116.770) هي اكبر من قيمة F الجدولية (4.17) بمستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1,30)، وهذا يدل على ان قدرات الاتصال تؤثر ايجاباً باستراتيجية المحيط الأزرق، وهذا يعني قبول فرضية (وجود تأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات الاتصال واستراتيجية المحيط الأزرق).

معادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $\hat{y} = 0.862 + 0.623$

وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة من قدرات الاتصال يؤدي الى تغيير مقدارة (0.761) في استراتيجية المحيط الأزرق.

ث- تأثير القدرات الابداعية في استراتيجية المحيط الأزرق: يوضح الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (88.6%) ما يدل ان (88.6%) من التغييرات التي تحدث في استراتيجية المحيط الأزرق سببها القدرات الابداعية في الشركة المبحوثة. ويبين الجدول ان قيمة (F) المحسوبة (116.770) اكبر من (F) الجدولية (4.17) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1,30) وهي علاقة ذات تأثير معنوي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط هي: $\hat{y} = 1.081 + 0.761X$

قيمة (T) المحسوبة بلغت (15.286) وهي اكبر من T الجدولية (4.17) بمستوى معنوية (0.01) و يعني ان زيادة وحدة واحدة من القدرات الابداعية يؤدي الى تغيير مقدارة (0.761) في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. وجود القدرات الابداعية بمستوى عال وان عملية الابتكار والابداع حظيت بالتشجيع من قبل ادارة الشركة وخاصة فيما يتعلق بحرصها على امتلاك التكنولوجيا الجديدة، والعمل على تغيير اسلوب عملها بما يتلائم مع الموقف.
2. اظهرت نتائج البحث وجود قدرات معرفية بمستوى عال في الشركة من (قدرات الاتصال، القدرات الابداعية، قدرات التعلم، القدرات الثقافية) مرتبة حسب تواجدها وهذا يدعم تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق.
3. اهتمام ادارة الشركة بتغييرات استراتيجية المحيط الأزرق، الابتكار وذلك لخلق اسواق جديدة وكسب زبائن جدد، والتقليص حيث تسعى الشركة باستمرار على تقليل التلّف والضياعات وتقليل التكاليف، واهتمام ادارة الشركة نحو ادخال تقنيات وطرق جديدة على استراتيجيات المزيج الترويجي من اجل زيادة المبيعات.
4. تمتلك الشركة خبرات متعددة ومتنوعة التي يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات، حيث يتم الاستعانة بالخبرات الخارجية عند الضرورة، وعند فتح خطوط انتاجية جديدة تتطلب خبرات خارجية.
5. قلة تنظيم لقاءات دورية لتشارك المعرفة فيما بين العاملين من جهة وفيما بينهم والادارة من جهة اخرى، حيث تتم اللقاءات عند الحاجة في حالة وجود مشاكل في العمل.
6. تحرص ادارة الشركة على ادخال تقنيات وطرق جديدة على استراتيجيات المزيج الترويجي ومنها (زيادة منافذ التوزيع) وذلك لزيادة حصتها السوقية.

التوصيات

1. حاجة الشركة الى زيادة الاهتمام بالقدرات الثقافية وان تكون ثقافة الشركة هي الابتكار المستمر من اجل تحقيق النمو والخروج من المحيطات الحمراء والمنافسين.
2. زيادة الاهتمام بتحقيق استراتيجية المحيط الأزرق والتركيز على متغيراتها والعمل على تحقيقها بكفاءة لكي تتمكن من تحقيق التفوق على منافسيها.
3. ضرورة توجه ادارة الشركة نحو البحث الدائم عن طرائق جديدة لاداء اعمالها بكفاءة وفاعلية مما يساعد على اتباع سياسة التغيير المرن لتنوع منتجاتها.
4. زيادة الاهتمام بقنوات الاتصال مع الزبائن لمعرفة ارائهم حول المنتج ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها.

5. تشجيع روح الابداع ومشاركة المعلومات والعمل الجماعي وعدم محاسبتهم عند الخطأ وخاصة عندما يتعلق الامر بالجوانب التطويرية.
6. زيادة القدرة على إنشاء وتطوير معرفة جديدة، والجمع بين المعرفة الداخلية والخارجية، وتعزيز إنتاجية العاملين في مجال المعرفة.

المصادر العربية:

1. الكبيسي، صلاح الدين والدو، الاء عبد الكريم" الدور الملطف للقدرات المعرفية الدينامية في معالجة الاخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الاعمال"، 2019
2. الغوانمة، مؤيد محمد ابراهيم " درجة تطبيق استراتيجيات المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء المالي لدى شركات الصناعات الغذائية في الضفة الغربية" رسالة ماجستير، 2019.
3. الحوراني، يوسف موسى محمد" مدى تبني إستراتيجيات المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير، 2017.

المصادر الاجنبية

1. Au, Angela, & Tucker, Jan "BLUE OCEAN STRATEGY FOR MICROENTERPRISES" International Journal of Information, Business and Management, Vol. 10, No.2, 2018.
2. ALBAYRAKaa†, Gamze & BEYBURab Mustafa," In investigation on the implementation of Blue Ocean strategy in participation bank located in Turkey", Journal of EconomicsBibliography, Volume 5 September 2018 Issue
3. Alghamdi, A. A. (2016). Market Knowledge, Blue Ocean Strategy, and Competitive Advantage (Direct and Indirect Relationships and Impact). *Universal Journal of Management*, 4(4), 141–160. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040401>
4. Attia, A., & Salama, I. (2018). Knowledge management capability and supply chain management practices in the Saudi food industry. *Business Process Management Journal*, 24(2), 459–477. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2017-0001>
5. Bagheri, R., Eslami, S. P., Yarjanli, M., & Ghafoorifard, N. (2013). Factors Affecting the Implementation of the Blue Ocean Strategy A Case Study of Medicom Production Manufacturing Company. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 213–222.
6. BEJINARU, R. (2017). Dynamic Capabilities of Universities in the Knowledge Economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577–595. <https://doi.org/10.25019/mdke/5.4.07>
7. Chen, L., Manley, K., & Lewis, J. (2012). *The learning capability of construction organisations engaged in collaborative contracting Literature Review. September.*
8. Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organisational development and strategy. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 320–327. <https://doi.org/10.1108/13673270010379876>
9. Dvorak, J., & Razova, I. (2018). Empirical Validation of Blue Ocean Strategy Sustainability in an International Environment. *Foundations of Management*, 10(1), 143–162. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0012>
10. Ellinger, A. E., Naidoo, J., Ellinger, A. D., Filips, K., & Herrin, G. D. (2020). Applying blue ocean strategy to hire and assimilate workers with disabilities into distribution centers. *Business Horizons*, 63(3), 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.009>
11. Evans, J. M., Brown, A., & Baker, G. R. (2017). Organizational knowledge and capabilities in healthcare: Deconstructing and integrating diverse perspectives. *SAGE Open Medicine*, 5, 205031211771265.

- <https://doi.org/10.1177/2050312117712655>
12. Faccin, K., Balestrin, A., Volkmer Martins, B., & Bitencourt, C. C. (2019). Knowledge-based dynamic capabilities: a joint R&D project in the French semiconductor industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 439–465. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0233>
 13. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Revista de Administração Organizational learning capability , innovation and performance : study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
 14. Gündüz, Ş. (2018). Preventing blue ocean from turning into red ocean: A case study of a room escape game. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.14687/jhs.v15i1.5140>
 15. Heijden, K. van der., (2006). "Scénáře: umění strategické konverzace = Scenarios_ : the art of strategic conversation ", (John Wiley and Sons). Praha: ASPI.
 16. Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>
 17. Lauer, T. (2019). Generic Strategies, Outpacing and Blue Ocean - Discussing the Validity of Three Strategic Management Theories Using Case Studies from Airlines and Grocery Retail. *Theory, Methodology, Practice*, 2019(1), 57–66. <https://doi.org/10.18096/tmp.2019.01.06>
 18. Leih, S., & Teece, D. (2016). *David Teece-Entrepreneurial university 2016*. 30(2), 182–210.
 19. Ning, Y., Fan, Z. P., & Feng, B. (2006). Knowledge capability: A definition and research model. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 4092 LNAI, 330–340. https://doi.org/10.1007/11811220_28
 20. Paliwal, M., & Singh, A. (2020). *Fintech at Bottom of the Pyramid : Blue Ocean Strategies for Banks*. XII(lii), 2784–2791.
 21. Pandey, S. C., & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435–453. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0365>
 22. Priilaid, D., Ballantyne, R., & Packer, J. (2020). A “blue ocean” strategy for developing visitor wine experiences: Unlocking value in the Cape region tourism market. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43(May 2019), 91–99. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.009>
 23. Rahman, M. H., & Choudhury, S. (2019). The Influence of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance. *Global Disclosure of Economics and Business*, 8(2), 91–104. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v8i2.101>
 24. Shafiq, M., Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. I., & Rashid, M. (2017). Relationship Of Blue Ocean Strategy And Innovation Performamance, An Emperical Study. *City University Research Journal*, 26(2), 74–80. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/02756660510608521>
 25. Shafiq, Muhammad, Tasmin, R., Takala, J., Qureshi, M. I., & Rashid, M. (2018). Mediating role of open innovation between the relationship of Blue ocean strategy and innovation performance, a study of Malaysian industry.

- International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(2.29 Special Issue 29), 1076–1081. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.14316>
26. Sitinjak, M. F., Pramawijaya, K., & Gunawan, A. (2018). Icanstudiolive use of blue ocean marketing strategy for value differentiation. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 26(T), 203–214.
27. Suci, R. P., Mas, N., Widyatna, B. S., Ekonomi, F., & Widyagama, U. (2020). *Mengkaji kemungkinan penerapan blue ocean strategy di unicrab seafood culinary malang Examining the possibility of applying the blue ocean strategy in the unfortunate seafood culinary in malang*. 22(1), 55–60.
28. Vieira, E. R. M., & Ferreira, J. J. (2018). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(13–14), 1648–1667. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1290523>
29. Yang, C., & Chen, L. C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0165551506068135>
30. Yang, Y. I. F. (2008). The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1269–1282. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1269>
31. Yee, K. P., & Eze, U. C. (2012). The influence of quality, marketing, and knowledge capabilities in business competitiveness. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(3), 288–307. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2012.046067>

الملحق (1) محكمي استمارة الاستبيان

ت	اسم الخبير	مكان العمل	ت	اسم الخبير	مكان العمل
1	أ.م.د عزام عبد الوهاب عبد الكريم	معهد الادارة التقني	3	أ.م.د اريج سعيد خليل	الكلية التقنية الادارية
2	أ.م.د اسماعيل هادي جلوب	الكلية التقنية الادارية	4	أ.م.د وليد عبد الله	الكلية التقنية الادارية

الملحق (2) المتغير المستقل: القدرات المعرفية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	توظف الادارة المعرفة المخزونه لدعم الاعمال الحالية	4.0938	1.02735
2	تعالج الادارة المشكلات الجديدة بالاستناد الى المعرفة المخزونه	4.2188	.94132
3	تمتلك الادارة خبرات متعددة ومتنوعة يمكن الافادة منها في حل مشكلات الشركة	4.2500	.98374
4	توظف الادارة المعرفة الجديدة المكتسبة من خارج الشركة في تحسين الانتاج كما ونوعا	3.6875	1.25563
5	تنظم الادارة دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية	4.1250	.97551
	اجمالي قدرات التعلم	4.0750	.85421
1	توجه الادارة عاملها بالبحث الدائم عن طرائق جديدة لاداء الاعمال في الشركة	3.6563	1.15310
2	تشجع الادارة العاملين على تقديم الافكار التي تساهم في تطوير العمل وان كانت غير مألوفة	3.6563	1.00352
3	تقوم الادارة وبأستمرار بتحليل وتفسير الاحداث المحيطة من منظور اقتصادي واجتماعي وسياسي وتكنولوجي وتوظيفها بما يحقق الفائدة للشركة	4.0000	1.11814
4	بامكان الادارة تحليل الوضع الحالي وتوقع اتجاهات المستقبل	4.0313	.96668
5	تتعامل الادارة مع المجهزين ومندوبي المبيعات على انهم جزء من الشركة وليس اطرافاً خارجية.	4.4063	1.04293
	اجمالي القدرات الثقافية	3.9500	.91157
1	تعتمد الادارة على التكنولوجيا في تبادلها للمعلومات (داخل الشركة وخارجها).	4.1250	.97551
2	تستند الادارة على وسائل الاتصال الحديثة لتعريف الافراد بالمنتجات التي تقدمها الشركة.	4.0938	1.02735
3	تعتمد الادارة على المخاطبات الرسمية بوصفها وسيلة اتصال مع العاملين.	4.0625	1.07576
4	تنظم الادارة لقاءات دورية لتشارك المعرفة فيما بين العاملين من جهة وفيما بينهم والادارة من جهة اخرى.	3.8438	1.11034
5	توصي الادارة العاملين القدامى بتعليم مهارات العمل للعاملين الجدد وتكافهم على ذلك.	3.9688	1.03127
	اجمالي قدرات الاتصال	4.0188	.87600
1	تسعى الادارة الى تحديث نظامها الاداري عند الحاجة لذلك.	4.0838	.99545
2	تحاول الادارة تغيير اسلوب عملها بما يتلائم مع الموقف.	4.0938	.96250
3	تسعى الادارة الى اضافة مميزات غير موجودة في المنتجات المنافسة.	4.0625	1.04534
4	تمتلك الادارة افكاراً تسويقية تتفوق فيها على المنافسين.	4.1250	1.15703
5	تسعى الادارة الى امتلاك الشركة تكنولوجيا تكافئ او تكون افضل من المنافسين.	4.2813	1.05446
	اجمالي القدرات الابداعية	4.1313	.90534
	اجمالي المتغير المستقل (القدرات المعرفية)	4.0438	.85739

المتغير التابع: استراتيجيات المحيط الأزرق

ت	الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	تساهم ابتكارات الشركة في خلق أسواق جديدة للشركة وكسب زبائن جدد	4.4063	1.01153
2	تعمل الشركة على خلق بيئة ابتكارية بما يشجع العاملين على أداء أعمالهم	4.0938	1.05828
3	تركز الشركة على الجاذبية العاطفية المتمثلة بالتأثير على أذهان ومشاعر العملاء لتسويق منتجاتها	3.6250	1.07012
4	توجد لدى الشركة جهات مسؤولة عن إدارة الابداع والابتكار والتجديد	3.7813	1.06965

5	3.8125	لدى الشركة القدرة على تحويل الأفكار الابداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة سواء منتجات أو خدمات
	3.9438	اجمالي متغير الابتكار
1	4.2188	تقوم الشركة باستبعاد بعض العناصر في العملية الانتاجية التي تراها غير ملائمة
2	4.1250	تقوم الشركة باستبعاد بعض المكائن و المعدات التي تعد غير ضرورية في العملية الانتاجية
3	3.7500	تقوم الشركة باستبعاد الأنشطة (التسويقية والترويجية) باهظة الثمن.
4	3.9063	تعمل الشركة على إستبعاد مندوبي البيع أو رجال التسويق الذين يكلفون الشركة بدون مخرجات فعلية او زيادة في نسب البيع .
5	4.0313	تقوم الشركة بالتخلص من خطوط الإنتاج في حال انخفاض الطلب عليها من قبل المستهلك بشكل كبير
	4.0063	اجمالي متغير الاستبعاد
1	4.0000	تعتمد الشركة سياسة التغيير المرن بما يسهم في تطوير منتجاتها
2	4.2188	تسعى الشركة باستمرار على تقليل التلف والضياعات بما يسهم في رفع جودة منتجاتها
3	4.2500	يوجد لدى الشركة خطط معينة لتخفيض التكاليف الكلية عن طريق تقليل التكاليف غير الضرورية
4	4.0000	تعمل الشركة على تقليص الوقت الضائع من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية.
5	4.0313	تعزز الشركة المسؤولية المجتمعية من خلال تقليل عوامل الانتاج المضرة للبيئة
	4.1000	اجمالي متغير التقليص
1	4.1250	تسعى الشركة الى زيادة قنوات الاتصال مع زبائنها.
2	4.1875	تسعى الشركة الى زيادة منافذ التوزيع بهدف زيادة حصتها السوقية.
3	4.4063	تحرص الشركة على زيادة مستوى جودة منتجاتها بشكل مستمر لكسب رضا زبائنها وزيادة أرباحها
4	4.5000	تعمل الشركة على إدخال تقنيات وطرق جديدة على إستراتيجيات المزيج التسويقي (المنتج – السعر- الانتاجية والجودة – الترويج - الناس- العمليات- التوزيع- البيئة) من اجل زيادة المبيعات
5	4.2500	تسعى الشركة الى رفع مستوى الاهتمام في رد فعل المستهلك
	4.2938	اجمالي متغير الزيادة
	4.0859	اجمالي المتغير التابع(استراتيجية المحيط الأزرق)

"Impact of Knowledge Capabilities in achieving BLUE OCEAN STRATEGY
(BOS)
/ An exploratory study in Baghdad Soft Drinks Company"

Abstract

Knowledge capabilities are an important approach for companies, due to the rapid changes in the external environment and the intensity of competition. Therefore, the value of the current capabilities in the company will quickly fade away, leading to a lack of competitiveness. It is necessary for companies to focus on developing their knowledge capabilities continuously to achieve growth and survival in the market. This research aims to test the effect and role of knowledge abilities to achieve the blue ocean strategy. The questionnaire was used as a tool to collect data that was distributed. The sample of research, represented by managers of department officials and divisions, totaling 32 individuals in Baghdad Soft Drinks Company. The statistical program SPSS Issue 23 was used to analyze the results of the research, and several results were reached, including the presence of a moral correlation and an effect between cognitive abilities and the blue ocean strategy. One of the most important research recommendations is to increase the company's interest in cultural capabilities and to be directed towards continuous innovation in order to achieve growth and exit from red oceans and competitors, and that enhancing cognitive capabilities and understanding the impact of organizational culture will enhance the company's response to environmental complexities.

Keyword: knowledge capabilities, blue ocean strategy.

.....
.....
.....